

**FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD**



**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION DEL PROCESO DE DEVOLIUCION
DE APORTES EN LA FISCALIZACION QUE REALIZA UN INSTITUTO DEL
ESTADO EN LA REGIONAL BOGOTA. (ESTUDIO DE CASO).**

TRABAJO DE INVESTIGACION

Autora: Andrea Robayo Suarez
arssra2513@live.com

Tutora: Laura Jimena Buitrago Duarte
laura.buitrago@unimilitar.edu.co

Bogotá, 2017

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTION DEL PROCESO DE DEVOLIUCION
DE APORTES EN LA FISCALIZACION QUE REALIZA UN INSTITUTO DEL
ESTADO EN LA REGIONAL BOGOTA. (ESTUDIO DE CASO).**

POSSIBILITIES OF IMPROVEMENT IN THE MANAGEMENT OF THE PROCESS
OF RETURN OF CONTRIBUTIONS IN THE SUPERVISION BY A INSTITUTE OF
STATE IN THE BOGOTA REGIONAL. (CASE STUDY)

ANDREA ROBAYO SUAREZ

PROFESIONAL EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ASESORA DE RECAUDO

ICBF REGIONAL BOGOTA

BOGOTÁ. COLOMBIA

arssra2513@live.com

RESUMEN

Grupo de recaudo perteneciente a Instituto del estado, adelanta en sus funciones bajo la normatividad vigente el proceso de control y revisión de devoluciones de aportes, que se ha venido represando por cese de actividades. El presente trabajo tiene como objetivo, proponer una mejora al proceso de devolución de aportes. Para su realización se implementó la metodología de investigación mixta cualitativa y cuantitativa; llevando acabo la aplicación de una entrevista al coordinador del grupo, asesores que realizan el proceso de fiscalización y al técnico administrativo que tiene a cargo la base de datos con el fin de obtener información que permitiera establecer la causa que genero el problema. Una vez identificada la muestra se diseñó un cuestionario como herramienta para la recolección de datos. Obteniendo como resultado que la mala interpretación o falta de claridad en la norma llevo al área de jurídica a declararse impedida para dar control de legalidad sobre devoluciones concluye que todos saben que se suspendió el proceso debido a una reforma tributaria que se dio en el país en el año 2012. Se propone aumentar personal para poner al día las solicitudes que quedaron en espera y seguir cumpliendo con la verificación de otros procesos de recaudo. Una propuesta de mejora que debería implementar el instituto, para optimizar la revisión y lograr una gestión más efectiva a las solicitudes ya radicadas.

Palabras clave: Fiscalización, Devolución de aportes, control de legalidad, reforma tributaria, grupo de recaudo.

ABSTRACT

Group of belonging to the Institute of the State collection, advances in its functions under the regulations the process of control and review of returns of contributions, that is has been damming by stoppage. The present work aims, suggest an improvement to the process of return of contributions. For its realization was implemented mixed qualitative and quantitative research methodology; conducting an interview application to the Coordinator of the group, consultants who carried out the audit process and administrative technician who is in charge of the database in order to obtain information that would establish the cause that generated the problem. Once identified the sample we designed a questionnaire as a tool for data collection. With the result that misunderstanding or lack of clarity in the standard took the legal area to declare unable to give control of legality of returns concludes that everyone knows that you suspended the process due a tax reform that occurred in the country in 2012. Intends to increase staff to update the applications that were pending and continue with the verification of other collection processes. A proposal of improvement that the Institute, should be implemented to optimize the review and achieve a more effective management already based applications.

Keywords: control, return of contributions, control of legality, tax reform, a group of collection.

INTRODUCCIÓN.

Instituto dedicado a la protección integral de la primera infancia, adolescencia y el adulto mayor, fundamenta su fuente de ingresos con el aporte parafiscal sobre las nóminas mensuales de salarios pagados, por las empresas públicas y privadas [1], corresponde al grupo de recaudo llevar acabado la fiscalización del correcto pago por parte de los aportantes, mediante estos procesos de verificación se podrá establecer si existe lugar o no a la devolución de mayores valores cancelados. Bajo las resoluciones, emitidas por la Dirección General del Instituto, donde se establecen los lineamientos para realizar el proceso de fiscalización, cobro, y la respectiva gestión a la devolución de los mismos, [2-3-4].

Los valores a devolver se presentan por errores en Ingreso Básico de Cotización (IBC), [3-4-9], en la digitación de salarios, pagos dobles por el mismo periodo de uno o varios trabajadores (mayor valor pagado), beneficios otorgados de la ley (pago de lo no debido) o desconocimiento de la misma, [5-6-7]. Teniendo en cuenta los lineamientos y con base a las distintas normas para que las solicitudes sean gestionadas de manera correcta, según la resolución 575 de 2016 [3-4] confiere al instituto la autonomía para realizar el proceso de verificación de las solicitudes de las distintas devoluciones, apoyado en su grupo de recaudo, dando autonomía a los asesores de aportes como los encargados de validar la información financiera proporcionada por los aportantes, entregando el resultado de la gestión, determinando si el aportante está al día, presenta deuda a favor del instituto o por el contrario existe un valor a devolver, [2]. Una vez culminado el proceso interno, el acto administrativo que resuelve la solicitud, es notificado de conformidad en lo establecido en el artículo 67 y siguientes de la ley 1437 de 2011, [16].

Para la entrada en vigencia de la Ley 1607 de 2012, reforma tributaria, el Gobierno Nacional le dio la facultad a un ente regulador (unidad de gestión pensional y parafiscales) entidad adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para que diera una especial atención en el ámbito tributario, que dentro de sus funciones, está el reconocimiento de los derechos pensionales y prestaciones económicas a cargo de las entidades públicas del orden nacional que se encuentren en proceso de liquidación, se ordene su liquidación o se defina el cese de esa actividad por quien la

esté desarrollando. También le compete la administración de los derechos y prestaciones que las mencionadas entidades hayan reconocido y los que reconozca el ente regulador, conforme con lo establecido en el artículo 1° del Decreto 169 de 2008, [7], de la misma manera, tiene las facultades para realizar la fiscalización a las entidades en los casos de omisión (cuando el aportante no paga los parafiscales), inexactitud (el aportante no paga correctamente los aportes), para la morosidad (el aportante paga después de las fechas oportunas) en todos los casos los aportantes que no cumplan con el oportuno y correcto pago de los parafiscales, estará sujeto a sanciones, [7-8]. Dentro de las estimaciones por parte del instituto, para el proceso de las devoluciones, la dirección jurídica ordeno mediante comunicado interno el 20 de mayo de 2013 realizar el proceso de fiscalización únicamente para los casos especiales requeridos por la superintendencia de sociedades, al no tener autonomía para revisar otros procesos , no fue posible verificar las devoluciones porque para determinar un valor a devolver se debe realizar la fiscalización y jurídica es el área encargada de dar control de legalidad sobre la misma. no hubo claridad en la norma interpreto la reforma tributaria, [7], en cuanto a la actuación de la UGPP, [4-8], que dentro de sus funciones en el control a la adecuada, completa y oportuna liquidación y pago de las contribuciones parafiscales, asumió que debía llevar el control de las devoluciones que estaban en proceso de fiscalización, a partir de la expedición de la Ley [7]; cuando la norma decía que los procesos llevados a cabo, con anterioridad a la fecha de entrada en vigencia de esta, debían ser culminados por el instituto,[7].

El resultado de lo anterior ocasionó un retraso en la verificación para las empresas que habían hecho esta solicitud, porque el área jurídica del instituto mediante un comunicado se declaró impedida para dar control de legalidad sobre el proceso en mención,(memorando interno dirigido al grupo de recaudo en mayo 20 de 2013) lo que originó un bloqueo en el proceso en las vigencias de Enero de 2013 a diciembre de 2014, puesto, que en este periodo se mantuvo la discusión mediante comités, con la participación de directivos del instituto y el ente regulador,[8] sobre quien debía llevar el proceso de revisión, para las solicitudes de devolución que estaban en curso cuando la ley entró en vigencia; aunque se suspendió la revisión de las solicitudes por parte del instituto, estas no dejaron de recibirse, generando que

estas se acumularan, afectando a los aportantes y trayendo consigo consecuencias legales negativas de gran importancia y afectación para el instituto, como es el caso de tutelas y otras reclamaciones como derechos de petición por no haber hecho efectivas las devoluciones correspondientes.

En diciembre de 2014 con acta interna No 5 se recomendó a la dirección del instituto reanudar el proceso de solicitud de devolución, indicando la potestad del grupo de recaudo de la regional Bogotá para adelantar los nuevos procesos de fiscalización en los periodos que se requiera.

En la actualidad por esta situación, se evidencia un estancamiento en la fiscalización de las vigencias 2014 (421 solicitudes), 2015 (401 solicitudes), y 2016 (384 solicitudes), para un total de 1206; teniendo en cuenta el volumen de solicitudes pendientes, esta son atendidas de acuerdo con la fecha de radicación, y en ese orden se les asigna un asesor de aportes. Lo que para hoy en día, ha generado desgaste administrativo por parte de los asesores, ya que es un factor, que delimita, por la falta de personal, y al mismo tiempo el desorden administrativo de muchos aportantes, lo cual hace la tarea más extensa, incumpliendo con la efectividad y asertividad del proceso de fiscalización y cobro de los aportes al instituto. El objetivo general de este trabajo, propone las posibilidades para la mejora en este proceso, soluciones que apunten directamente al problema; optimizando la gestión y oportuna respuesta para las solicitudes. Lo cual nos conlleva a realizar la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tan oportuno es implementar un plan de choque de manera inmediata para mitigar los efectos negativos que se han generado por los antecedentes descritos inicialmente? Además proponer la mejora del proceso para la efectividad en la realización del mismo que permita una optimización en los tiempos de respuesta y posteriormente la devolución del aporte.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de este artículo observacional-cuasi experimental, estudio de caso [17] y análisis cualitativo de entrevista, [10-12]; la técnica e instrumento utilizado para la compilación de la información se centró en el contexto del objetivo de la investigación dada en la regional Bogotá grupo de recaudo del Instituto.

La técnica utilizada fue una entrevista interpretativa y cualitativa, según la teoría, los métodos cualitativos de recolección de datos, se han vuelto más populares con el tiempo, y donde la investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llegan por medios estadísticos o cuantitativos, [14] con el fin de analizar, las diferentes posiciones de los asesores de recaudo del Instituto, frente al proceso de fiscalización y cobro. La cual conto con 2 preguntas exploratorias al cargo desempeñado por estos, y 3 a la problemática del proceso y posibles sugerencias para la mejora del mismo. Este instrumento, permitió ver los distintos puntos de vista frente a la problemática, pero a la vez ver la similitud en las diferentes posibles soluciones.

El muestreo es el estudio de las relaciones diferenciales en una población y muestras extraídas de la misma, [10], para este caso, se lleva a cabo en el grupo de recaudo de la regional Bogotá, proceso de apoyo perteneciente al área financiera. El grupo de recaudo, encabezado por la coordinadora del grupo con formación profesional especializada en Derecho Administrativo, 5 asesores de aportes con formación profesional en carreras administrativas y afines encargados de realizar la fiscalización del aporte parafiscal, y 1 técnico administrativo; la entrevista estructurada realizada cara a cara, puesto que se prepararon y se fijaron las preguntas con anterioridad fueron aplicadas a los 5 asesores de aportes quienes llevan el proceso de fiscalización y cobro en la Institución.

Para la realización de esta investigación se llevaron a cabo 3 fases; para la fase I se diseñó y se validaron las distintas preguntas de la entrevista, siendo esta instrumento para ver los problemas y posibles mejoras del proceso de fiscalización y cobro de aportes, dando así justificación al estudio del caso, realizando la actividad de ver el proceso en el Instituto de fiscalización y cobro, para la fase II, se aplicó la

entrevista para conocer los distintos ponencias, de los participantes directos del proceso como lo son los asesores de aportes en la regional Bogotá, dando explicación al represamiento de solicitudes y retraso en la contestación de las mismas. Como actividad realizada un cara a cara con los participantes muestra del instrumento. Y para la última fase III se realiza una presentación de los resultados, su análisis y posibles soluciones del caso; en la cual se identifica la problemática y se sugieren las distintas estrategias para su efectiva realización.

1.1 Diseño y validación de las preguntas para el instrumento

La entrevista es un instrumento de recolección de información, considerándose un tipo de reportaje, siendo esta la utilizada con más frecuencia, ya que proporciona textos más completos, más accesibles y más asertivos en el modo pregunta-respuesta, que surgen de la conversación cara a cara o grupal, [11]. La implementación de este instrumento en la realización de este artículo, proporciona información más detallada de la razón que dio origen a la problemática referente al proceso de fiscalización y cobro por parte del Instituto, con preguntas relacionadas al represamiento de las solicitudes para los años 2013 a la fecha actual de 2017, y las posibles soluciones para actuar respecto al proceso. Una de las preguntas formuladas fue con énfasis al cargo ocupado por el entrevistado y de esta manera enfocar las demás preguntas con base en su experiencia laboral en el instituto; la siguiente pregunta relacionada con el conocimiento del proceso y seguido de esto las razones que evidenciaban la realización de su trabajo y por último, las estrategias o posibles soluciones que proponen para evacuar las solicitudes represadas y mejora del proceso.

1.2 Aplicación de la entrevista

La encuesta aplicada con el método de entrevista,[10] se realizó a 5 asesores del área de recaudo del instituto en la regional Bogotá, donde, de manera verbal libre expusieron sus comentarios de acuerdo a la experiencia propia en el desempeño de sus funciones como asesores de aportes encargados de validar y verificar las

solicitudes de cada uno de los aportantes, tomando en cuenta el contexto del objetivo principal del presente artículo, identificando las causantes de la problemáticas, vistas en su entorno laboral, como resultado de todas las quejas recibidas por parte de los aportantes.

RESULTADOS Y DISCUSION

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los distintos asesores, se obtiene la siguiente información:

Según la primera entrevistada, asesora de aportes, con formación profesional en administración de empresas, antigüedad en la institución de 9 años en el cargo; cuando se le pregunto sobre la problemática del proceso de devolución ella atribuye el estancamiento se dio por que suspendieron la fiscalización por 2 años debido a que se implementó la ley 1607 de 2012,[7], considera además que los parámetros establecidos para el proceso no se cumplen a cabalidad ocasionando el estancamiento, sumado a los anterior algunos aportantes no presentan la totalidad de la información requerida, el desistimiento tácito hace que se pierda mucho tiempo por la trazabilidad que se le debe dar incumpliendo con los tiempos establecidos cogiendo las fechas, los comités que se realizan tiene un lapso de tiempo muy amplio generando reproceso.

Otra de las entrevistadas asesora de aportes y ex coordinadora de otra regional, con formación profesional en contaduría pública y una antigüedad de 10 años en el instituto coincide en afirmar que por efecto de la reforma tributaria de la ley 1607 de 2012 se perdió la facultad para fiscalización del aporte además informa que jurídica no podía hacer control de legalidad sobre las resoluciones de cobro para junio de 2013. Dice que como nunca se dejaron de recibir las solicitudes aumento el atraso. Añade que los errores por los cuales los aportantes realizan mal el aporte es por el desconocimiento de la normatividad y el aplicativo del operador puesto que este liquida el aporte parafiscal cuando no se hace la marcación de exonerado.

Continuando con las entrevistas, otro asesor de formación profesional en economía antigüedad de 9 años en el cargo, el coincide en que el bloqueo se originó con la reforma tributaria y el hecho de que la UGPP no asumiera los procesos en curso, anterior a dicha reforma se realizaba la fiscalización de todas las empresas de la ciudad de Bogotá; al quitar o limitar esta facultad considera que fue un error quitar el recaudo a la entidad, pues en la práctica se han generado inconsistencias, porque se puede prestar para manipular la información escudándose en el Artículo 25 de la ley 1607 de 2012 [7] la cual establece el pago del aporte parafiscal para las los empleados que devenguen las de 10 SMMLV y por tal motivo se han atribuido al instituto para efectuar auditoria con requerimientos de información contable de las ultimas 5 vigencias donde se hacen evidentes los errores en los aportantes.

Para la cuarta entrevistada, profesión en Administración Financiera, asesora de aportes, con una antigüedad de 10 años en el instituto, quien considera que la resolución, debía haber incluido tiempos para ser efectiva la devolución, puesto que solo existe para la solicitud y presentación de documentos en el lapso de 2 años.

Y por último tenemos a la asesora de aportes, profesional en Administración de Empresas con una antigüedad de 13 años en el instituto, recalca que antes se realiza el proceso con 17 asesores con un contrato laboral definido con la institución, que por el contrario en la actualidad son 8 asesores con diferentes tipos de contrato, y una mayor carga laboral.

Basados en la encuesta realizada con fines informativos, a manera de entrevista a los asesores del grupo de recaudo del Instituto, frente al error cometido por parte de jurídica y que genero retraso en el control y verificación de las solicitudes realizadas por los aportantes en los años anteriores.

Los 5 asesores de aportes coinciden en decir que la reforma tributaria y las decisiones tomadas internamente en el área de jurídica afectaron notoriamente las devoluciones, afirman también, el bloqueo ocasionado se genera por que desde el momento en que jurídica dio el aval para retomar las devoluciones, el personal continuo siendo el mismo, siendo este insuficiente para descongestionar el proceso

bloqueado ya que se debe seguir haciendo la fiscalización de las empresas concursales y demás casos presentados; sumado a todo esto se deben gestionar los registros a nivel nacional de presuntos incumplimientos de pago que están en un aplicativo del Instituto, también, las solicitudes de devolución presentan otros aspectos que siguen contribuyendo al reproceso, por ejemplo, las solicitudes son radicadas con la documentación incompleta, sin poder dar avance a la verificación, los desistimientos tácitos después de 30 días en los que reposa un expediente bajo la custodia de un asesor sin darle gestión, se dan por la falta de presentación de soportes en los tiempos establecidos por el instituto, [4], las menores cuantías, menos de 3 SMMLV, son consideradas un desgaste administrativo pues antes eran abonadas a periodos futuros y en la actualidad se deben consignar a la empresa pero, antes deben ser aprobadas por un comité que se realiza mensual, de no obtener visto bueno se debe repetir el proceso, para presentarlo en el próximo comité.

CONCLUSIONES

Según la investigación, se concluye que el bloqueo en el proceso se originó por la reforma tributaria de 2012, Dada que su publicación, no fue la más acertada, tanto para aportantes, como para la institución; porque se mal interpreto la ley colocando en tela de juicio la facultad y autonomía del instituto para continuar con la revisión de las devoluciones, al mismo tiempo que aumentaban las solicitudes debido a que las mismas se seguían recibiendo. El manejo administrativo y jurídico que se le dio al interior del instituto, contando la falta de personal, dado que en el momento que se dio la orden de retomar y continuar con el proceso el grupo de recaudo no contaba con los misma cantidad de asesores, razón por la cual se debe implementar un plan de choque que permita nivelar las solicitudes y de esta manera evitar reclamaciones futuras de los aportantes, para contribuir a la solución de la problemática existente, se propone aumentar el número de asesores, implementar un formato único que le permita a los encargados de la fiscalización, tener un estándar definido para recibir la información entregada por los aportantes ,[15] estableciendo como condición, que si

estos no llevan la documentación completa, no será recibida la solicitud, y para los casos en los que aplique el desistimiento tácito, solicitudes que después de 30 días no presentan documentación, se lleve a cabo por el área técnica administrativa y no llegue a los asesores, como sucede actualmente; para lo cual, se han implementado comités realizados para dar aprobación a la contestación de las solicitudes, pero no son efectivos, generando reproceso; se propone que la realización de los mismos se presente semanalmente y no tengan que ser fiscalizadas nuevamente, logrando una optimización en el procedimiento y los tiempos de respuesta, aumentando la eficacia, mejorando la gestión del grupo; puesto que es uno de los indicadores que se tiene establecidos y a la fecha es considerado, según la coordinador del grupo, el talón de Aquiles del área financiera del instituto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y al universo por haberme puesto en el momento justo, lugar adecuado, acompañada de personas que han contribuido con mi formación y crecimiento como persona íntegra, a mi familia por su apoyo incondicional y a mis compañeros del instituto que me colaboraron con el desarrollo de la investigación del estudio de caso.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] El congreso de Colombia. (29 de diciembre de 1988). Por la cual se asignan recursos al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y se dictan otras disposiciones. [Ley 89 1988].DO 38.635. / recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/ley_0089_1988.htm
- [2] El congreso de Colombia. (30 de junio de 1992). Artículo 113. [Otras disposiciones]. Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se otorgan facultades para emitir títulos de deuda pública interna, se dispone un ajuste de pensiones del sector público nacional y se dictan otras disposiciones. [Ley 6 de 1992].DO 40490. / recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2767>
- [3] Resolución 2868 de 2011 / instituto colombiano de bienestar familiar Cecilia de la fuente de lleras dirección general. (10 de julio de 2011). Por la cual se establecen los lineamientos para adelantar el proceso de fiscalización y cobro de aporte parafiscal del 3% con destino al ICBF. [Resolución 2868 de 2011].DO 48.188. / recuperado de http://icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_icbf_2868_2011.htm
- [4] Resolución 575 / instituto colombiano de bienestar familiar Cecilia de la fuente de lleras dirección general. (18 de enero de 2016). Artículos 11,12,13,14 [capítulo V] 15,16 [capítulo VI] Por la cual se establecen los lineamientos para efectuar el control de la adecuada, completa y oportuna liquidación de las contribuciones parafiscales a favor del ICBF por parte de los aportantes y una adecuada colaboración interinstitucional con la UGPP. [Resolución 575 de 2016].DO 49.778 / recuperado de [https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_575_de_2016_icbf -
_instituto_colombiano_de_bienestar_familiar.aspx#/](https://www.redjurista.com/Documents/resolucion_575_de_2016_icbf_-_instituto_colombiano_de_bienestar_familiar.aspx#/)
- [5] El congreso de Colombia. (29 de diciembre de 2010). Ley de formalización y generación de empleo. [Ley 1429 de 2010].DO: 47-937 / recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html

[6] El congreso de Colombia. (10 de julio de 2000). Artículo 43 [Capítulo VI Creación de empresas], "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa". [Ley 590 de 2000]. DO 44078 / recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>

[7] El congreso de Colombia. (26 de diciembre de 2012). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y se dictan otras disposiciones. [Ley 1607 de 2012]. DO 48.655 / recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1607_2012.html

[8] Ministerio de hacienda y crédito público. (27 de diciembre de 2013). Por la cual se reglamentan los artículos 178 y 179 de la ley 1607 de 2012 y se dictan otras disposiciones. [Ley 1607 de 2012]. DO 49.016. / recuperado de http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_3033_2013.htm

[9] código sustantivo del trabajo [Código]. (1950) artículos 125 - 132 factores salariales para tener en cuenta en el pago del aporte. / recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

[10] Explirable.com. (2008). Diferentes métodos de investigación. Recuperado de <https://explorable.com/es/diferentes-metodos-de-investigacion?gid=1608>.

[11] María Pinto. (Fecha de creación: 24/02/2006, Fecha de actualización: 13/04/2011). Géneros interpretativos. Recuperado de: <http://www.mariapinto.es/alfamedia/prensa/interpretativos.htm>.

[12] Jonathan García- Allen, psicólogo y entrenador personal. Los distintos tipos de entrevistas y sus características. Recuperado de <https://psicologiymente.net/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas#>

[13] Universidad Externado de Colombia (s.). Manual de Citación. Normas Apa. [Documento PDF] Recuperado de

<http://biblioteca.uexternado.edu.co/b1BI1073k4/wp-content/uploads/Manual-de-citaci%C3%B3n-APA-v7.pdf>

[14] Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia, (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada, Anselm Strauss y Juliet Corbin [Documento PDF] Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/bases-investigacion-cualitativa.pdf>

[15] Mauricio Lefcovich. (2003) La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativo-burocráticos. Calidad. / Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/la_mejora_continua_aplicada_a_las_actividades_y_procesos_administrativo_burocraticos}

[16] El congreso de Colombia. (18 de Enero de 2011). Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo. [Ley 1437 de 2011].DO: 47.956 / recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41249>

[17] Normas APA Copyright © (2017). Normas APA – Tipos de Artículos Recuperado de <http://normasapa.net/tipos-de-articulos/>